

Антикризисное управление



Цель дисциплины



- Изучить инструменты диагностики кризисов и технологию преодоления кризисных явлений на предприятии и дать представление об основных подходах к антикризисному управлению в условиях современной экономики.
- Особое внимание уделить организационно-правовым и финансово-экономическим аспектам действия механизма антикризисного управления банкротством предприятий.

Литература:



- **Базовый учебник**

Арутюнов Ю.А. Антикризисное управление. Учебник. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 416 с.

- **Дополнительная литература**

Ивасенко А.Г., Никонова Я.И., Каркавин М.В. Антикризисное управление. Учебное пособие. М.: КноРус, 2016. – 504 с.

Антикризисное управление: механизм государства, технологии бизнеса: учебник и практикум для академического бакалавриата / под общ. ред. А.З. Бобылевой. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 639 с.



Основные направления лекции



Что такое кризис?

- Причины возникновения кризисов и их роль в социально-экономическом развитии. Разновидности кризисов.
- Особенности и виды экономических кризисов.

Какое управление можно считать антикризисным?

- Потребность и необходимость в антикризисном управлении.
- Стратегия и тактика антикризисного управления.

Что такое кризис?



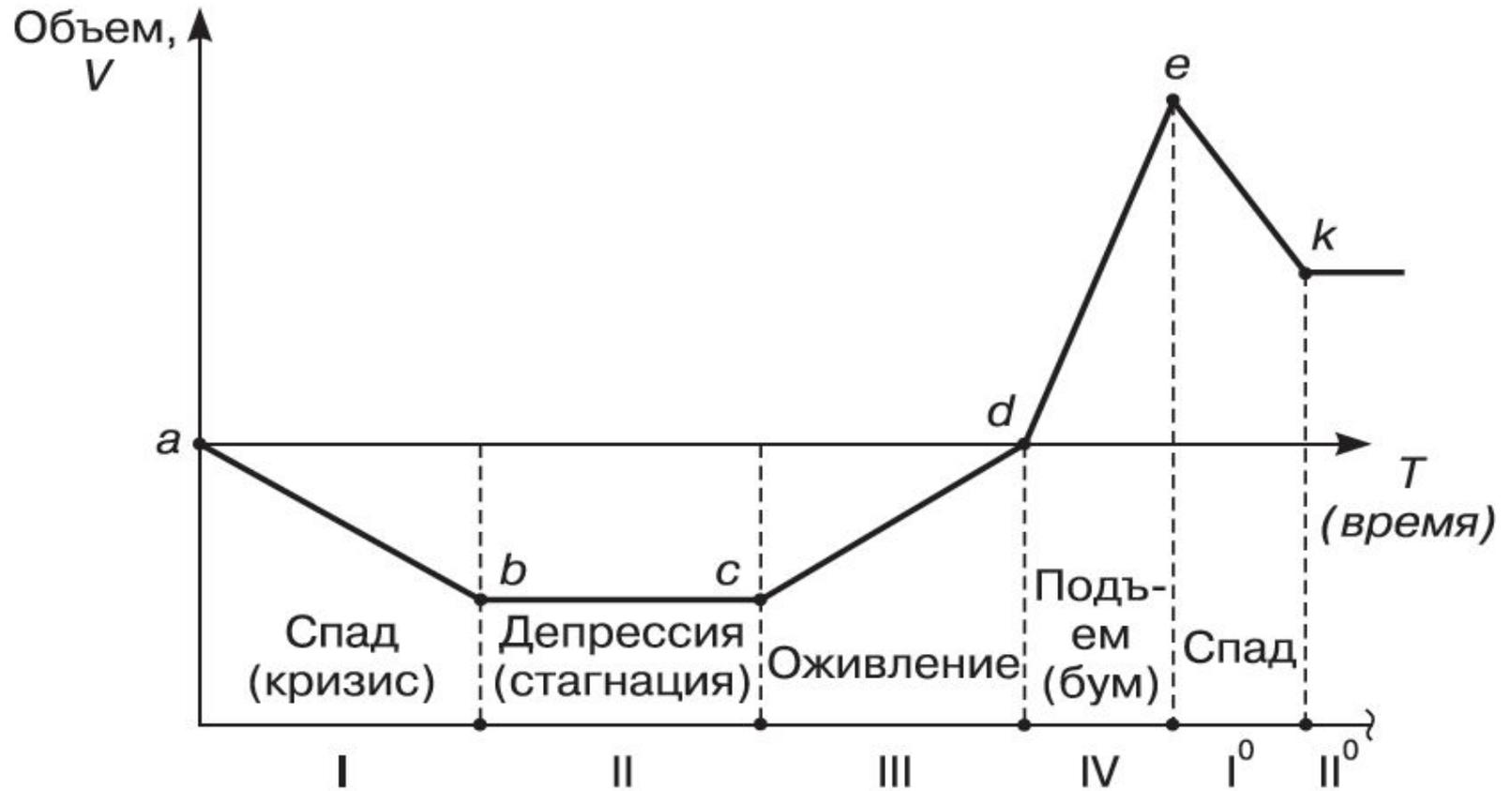
- Кри́зис (др.-греч. κρίσις – решение; поворотный пункт) — резкий, крутой перелом в чем-либо, тяжелое переломное состояние (*Словарь С.И. Ожегова, Советский энциклопедический словарь*), при котором существующие средства достижения целей становятся неадекватными, в результате чего возникают непредсказуемые ситуации (*Википедия*).

Кризис как цикличное явление

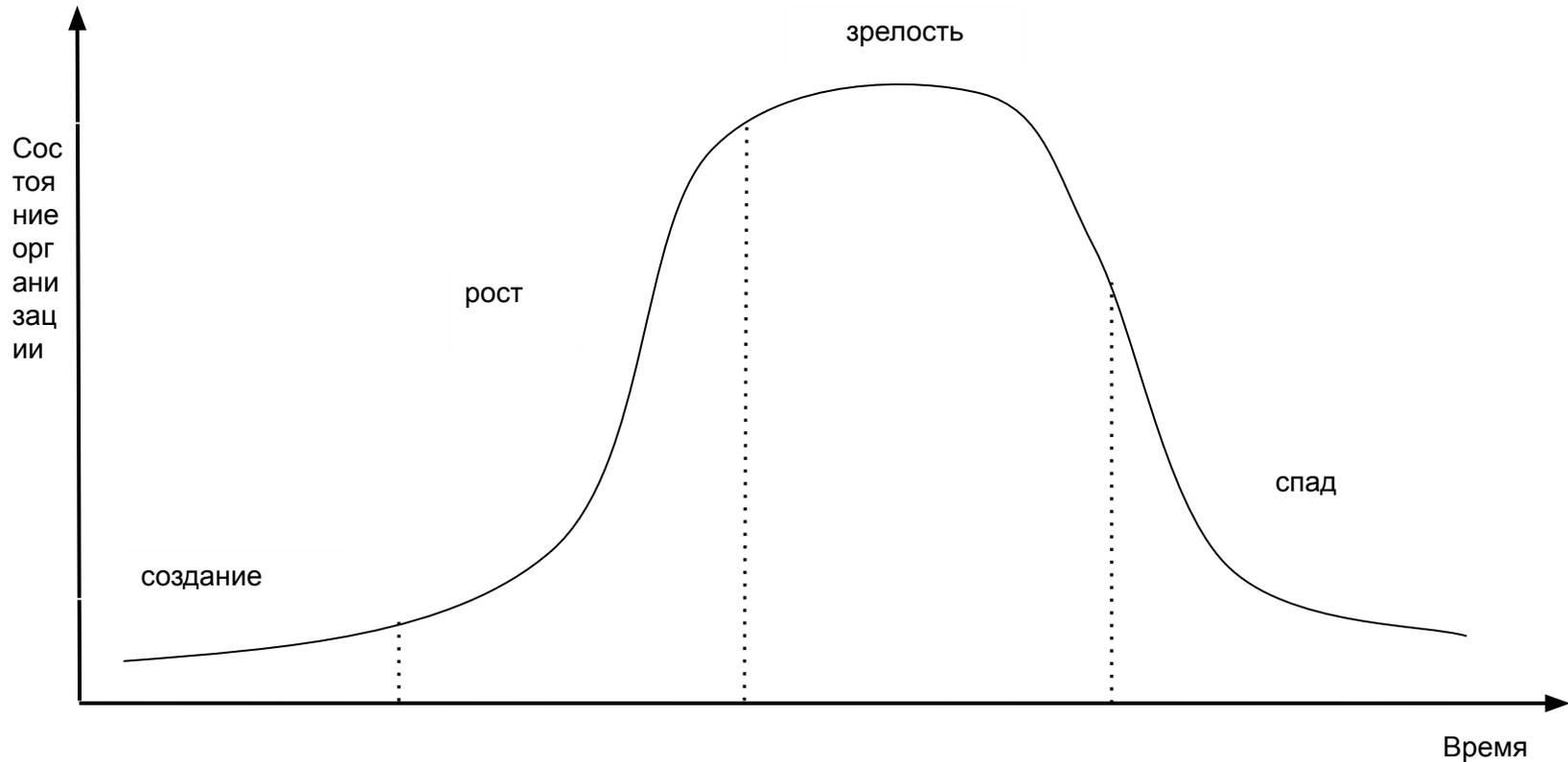


- **Циклы Н.Д. Кондратьева (1892—1938).** Их основной причиной являются радикальные изменения в технологической базе производства, перестройка его структуры. Продолжительность таких циклов 40—60 лет. Согласно Кондратьеву, большие циклы состоят из двух волн — повышательной или понижательной.
- **Циклы К. Жугляра.** Основой таких циклов считаются взаимодействия многообразных денежно-кредитных факторов. Их периодичность — 7—11 лет.
- **Циклы Дж. Китчина.** Имеют продолжительность три—пять лет. Такая короткая цикличность отражает динамику относительной величины товарно-материальных ценностей на производственных предприятиях, т.е. в основу их положен средний производственный цикл промышленной фирмы с учетом научн-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР), подготовки производства;
- **Циклы С. Кузнеца.** Их движущей силой являются сдвиги в воспроизводственной структуре производства. Продолжительность таких циклов около 20 лет.

Фазы экономического цикла



Кризис как этап жизненного цикла организации



Жизненный цикл организации по И. Адизесу



Кризис как организационные патологии



- отклонение процессов, протекающих в организации и результатов её деятельности от существующей нормы
- сбой в протекании процессов, дисфункция элементов и недостижение организацией заданных целей

Виды организационных патологий



- Господство структуры над функцией
- Бюрократия
- Автаркия подразделений
- Конфликты
- Неуправляемость
- Преобладание личных отношений над служебными.
- Разрыв между идеями и их реализацией
- Клика
- Двойное руководство

Причины возникновения кризисов и их роль в социально-экономическом развитии

Причины возникновения кризисов

Внешние
(воздействие
макрэкономических
факторов)

Внутренние
(несовершенство
внутреннего
управления)

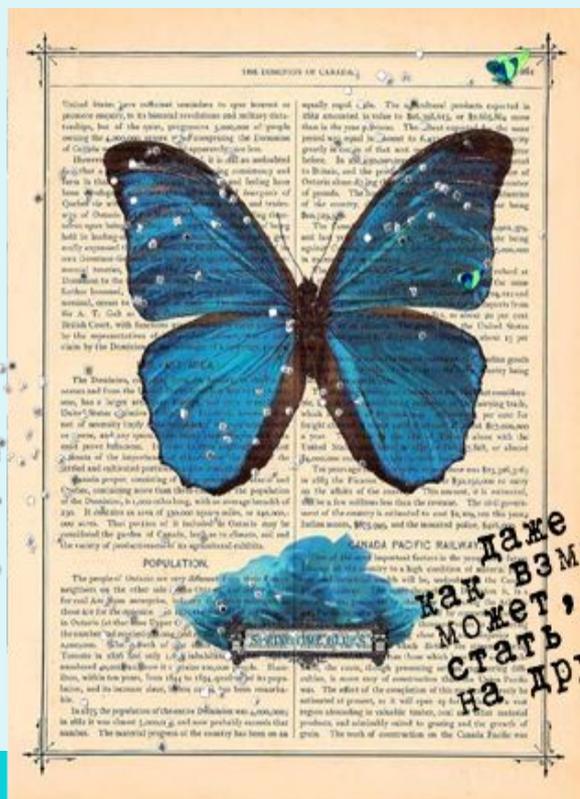
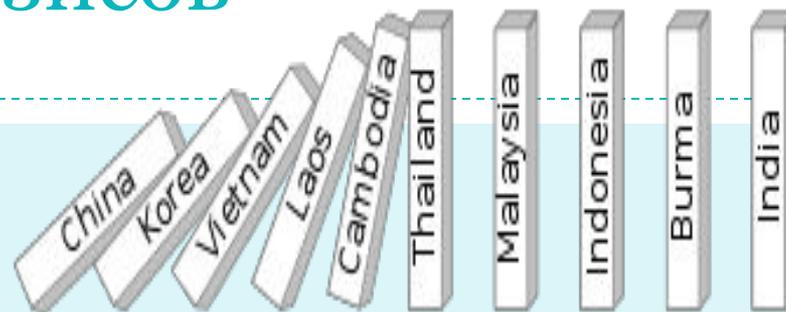
Причины возникновения кризисов

Объективные
(циклические
потребности
реструктуризации)

Субъективные
(ошибки внутреннего
управления)

Роль кризисов

- Эффект домино
- Эффект бабочки



даже такая мелочь,
как взмах крыла бабочки,
может, в конце концов,
стать причиной тайфуна
на другом конце света



Тенденции существования социально-экономических систем



Функционирование

- Это поддержание жизнедеятельности организации, сохранение ее целостности, качественной определенности, сущностных характеристик.
- Функционирование организации предполагает обязательное наличие предмета труда, средств труда и человека, осуществляющего трудовую деятельность. Функционирование организации возможно лишь при определенном соответствии этих факторов производства, результат должен отвечать интересам и потребностям человека

Развитие

- Это приобретение организацией нового качества, укрепляющего ее жизнестойкость в условиях изменяющейся внешней среды.
- Развитие характеризует изменения в предмете, средствах труда и человеке. Критерием этих изменений является повышение производительности труда, возникновение новой технологии, повышение эффективности производства.

Состояние экономической системы



- 1) устойчивое (все элементы функционируют в стабильном режиме);
- 2) квазиустойчивое (решающая часть элементов находится в стабильном режиме; их может быть немного, но они должны образовывать базовую совокупность ядра системы);
- 3) неустойчивое (в нестабильном состоянии находится такая часть элементов, которая способна вывести систему из равновесного функционирования и подвести к изменению ее качества)

Факторы, симптомы, причины



- **Фактор кризиса** — это событие, или зафиксированное состояние, или установленная тенденция, свидетельствующие о наступлении кризиса.
- **Симптом кризиса** — это внешнее проявление кризисных явлений, которые не всегда характеризуют истинные причины кризиса. Симптомы проявляются в показателях и тенденциях их изменения, отражающих функционирование и развитие организации.
- **Причины кризиса** — источники его возникновения, события или явления, вследствие которых он наступил

Распознавание кризисов



Обнаружение его симптомов, факторов и причин, установление его принадлежности к одной из групп, определение его свойств и характера.

Чаще всего кризису предшествует появление определенных признаков, служащих предупреждением для специалистов и менеджеров организации:

- угроза целям и ценностям;
- сокращение времени на реакцию;
- необходимость неотложности, срочности действий;
- помехи в эффективном осуществлении производственного процесса, продвижении продукции к потребителю.

Виды кризисов



- **стратегический** (кризис стратегий), при котором потенциал организации оказывается подорванным либо разрушенным и нет возможности создать новый;
- **кризис результатов** (оперативный кризис), когда организация несет убытки и движется к ситуации дефицита баланса;
- **кризис ликвидности**, когда растущие убытки грозят потерей платежеспособности.

Виды кризисов в социально-экономической системе:



- **Экономические кризисы** — острые противоречия в экономическом состоянии организации
- **Социальные кризисы** — это столкновение интересов и обострение противоречий социальных групп
- **Организационные кризисы** — кризисы разделения и интеграции деятельности, распределения функций, регламентации деятельности отдельных подразделений.
- **Психологические кризисы** — кризисы в социально-психологическом климате всего коллектива организации или отдельной ее группы
- **Технологический кризис** — кризис новых технологических идей в условиях явно выраженной потребности в новых технологиях
- **Экологический кризис** как кризисов взаимоотношения человека с природой, вызванных деятельностью человека

Стадии развития кризиса



- ранняя, характеризующаяся отдельными проявлениями неэффективности в производстве, сбыте (рост товарно-материальных запасов, снижение темпов роста продаж, проблемы с качеством продукции и т.д.);
- промежуточная — нехватка оборотных средств, приостановка поставок в кредит, задержки в выдаче заработной платы;
- поздняя, при которой предприятие находится в состоянии хаоса, нарушаются график производства, кредиторы требуют изменения условий кредита, а поставщики — предоплаты.

Механизмы предотвращения кризисов



Все механизмы предотвращения кризиса по степени их важности и в зависимости от требуемой срочности их проведения можно объединить в три группы:

- 1) косметические;
- 2) экстренные;
- 3) чрезвычайные.

Примеры механизмов предотвращения кризисов



- инновационное реформирование, т.е. повышение восприимчивости деятельности предприятия к использованию инноваций и привлечение инвестиций под прибыльные проекты;
- умелое проведение стратегического и финансового менеджмента;
- факторинг;
- лизинг;
- прекращение убыточных видов деятельности;
- создание эффективной системы управления предприятием;
- внедрение прогрессивных норм, нормативов и ресурсосберегающих технологий, использование вторичного сырья;
- непрерывное обучение руководящего состава предприятия;
- И др.

Виды анализа, используемые для определения причин кризиса (1)



● **Исторический.**

Начинать поиск «корня всех бед» на фирме необходимо с изучения динамики изменения основных (наиболее значимых) показателей деятельности по периодам. Именно такой анализ позволит установить тот момент, когда впервые возникли (или начали себя проявлять) отрицательные факторы. После того как «переломный» момент в безоблачной финансовой жизни компании обнаружен, следует выяснить, что же такого необычного произошло в этот период времени.

Виды анализа, используемые для определения причин кризиса (2)



- **Структурный.** Валовой финансовый результат компании — некоторая сумма финансовых результатов от различных видов деятельности, различных подразделений, товарных групп и так далее (так называемые центры рентабельности). Иногда для того чтобы максимально сузить поле поиска влияния отрицательных явлений, следует разобраться, какие именно структурные элементы, формирующие финансовые результаты компании, оказались под негативным воздействием.

Виды анализа, используемые для определения причин кризиса (3)



● **Классификация факторов.**

Кризисное состояние на предприятии может возникнуть по следующим причинам:

- злоупотребления со стороны менеджеров или персонала;
- изменение рыночных условий;
- давление конкурентов;
- деятельность проверяющих или контролирующих государственных органов;
- введение новых законов или других нормативных актов, включая международные соглашения;
- изменения в политической ситуации (перераспределение власти);
- стихийные бедствия и т.д.

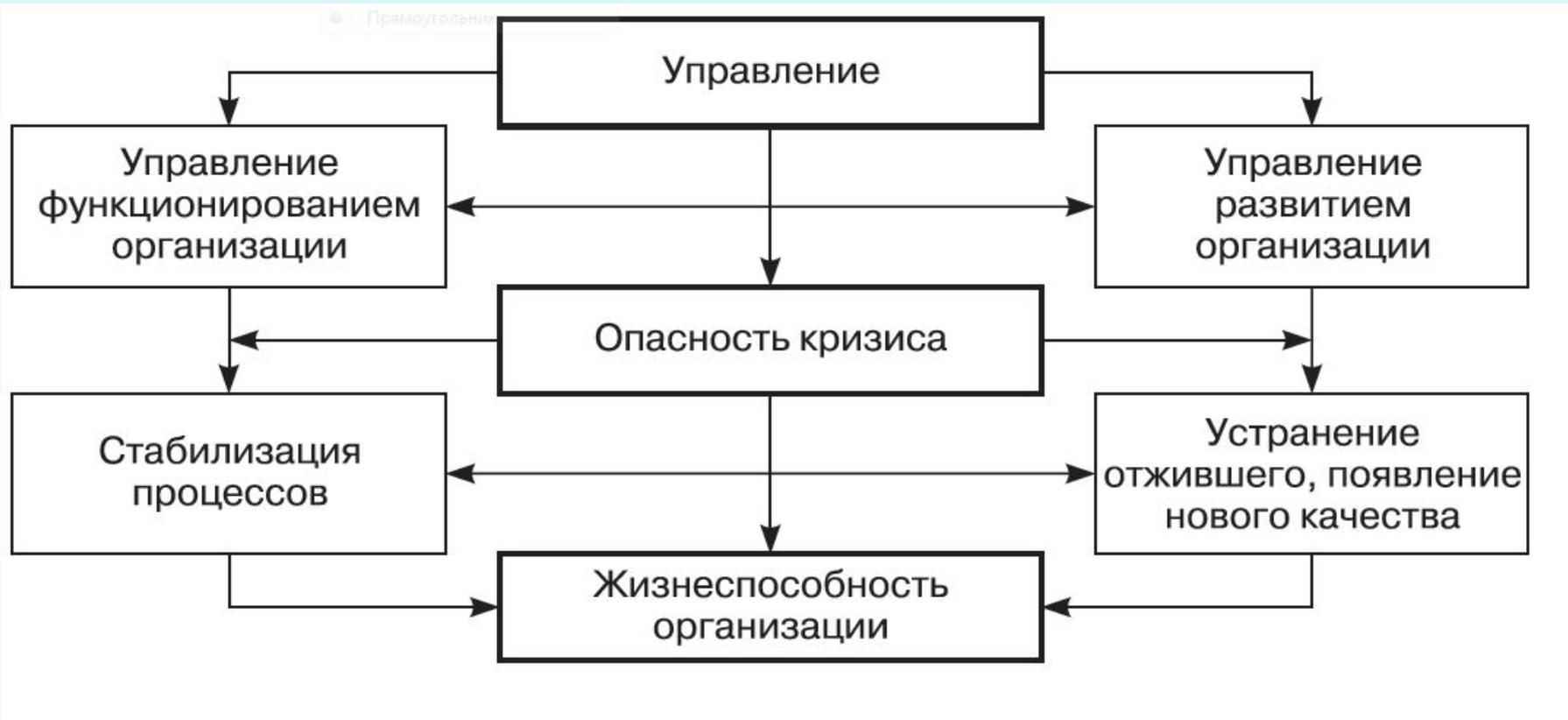
Обнаружение признаков кризисного развития предприятия и предварительная оценка масштабов кризиса

1. Определение объектов наблюдения кризисного поля.
2. Формирование системы индикаторов (показателей) для каждого из объектов наблюдения кризисного поля.
3. Анализ отдельных сторон кризисного финансового развития предприятия, осуществляемый стандартными методами.
4. Предварительная оценка масштабов кризисного финансового состояния предприятия (по объектам кризисного поля). По каждому объекту кризисного поля проводится позиционирование признака или факта его изменения

Характеристика финансового кризиса предприятия

Параметр	Легкий кризис	Глубокий кризис	Финансовая катастрофа
Чистый денежный поток	Снижение ликвидности денежного потока	Отрицательное значение чистого денежного потока	Резко отрицательное значение чистого денежного потока
Рыночная стоимость фирмы	Стабилизация рыночной стоимости	Тенденция к снижению рыночной стоимости	Обвальное снижение рыночной стоимости
Структура капитала	Снижение коэффициента автономии	Рост коэффициента и снижение эффекта финансового левериджа	Предельно высокий коэффициент и отсутствие эффекта финансового левериджа
Состав финансовых обязательств по срочности погашения	Повышение суммы и удельного веса краткосрочных финансовых обязательств	Высокий коэффициент неотложных финансовых обязательств	Чрезмерно высокий коэффициент неотложных финансовых обязательств
Состав активов	Снижение коэффициента абсолютной платежеспособности	Существенное снижение коэффициента абсолютной и текущей платежеспособности	Абсолютная неплатежеспособность из-за отсутствия денежных активов

Какое управление можно считать антикризисным?



Антикризисное управление



В широком понимании

- Означает сохранение и укрепление конкурентного и лидирующего положения предприятия. Это управление в условиях риска.
- В этом случае антикризисное управление применяется на любом предприятии независимо от его экономического положения (используется и на самых успешных предприятиях) и от его стадии жизненного цикла (используется на всех стадиях жизненного цикла).

В узком понимании

- Недопущение и предотвращение банкротства организации, восстановление его платежеспособности.
- Антикризисное управление в условиях конкретной кризисной ситуации, всегда направлено на выведение организации из данной кризисной ситуации и восстановление его конкурентоспособности.



Антикризисное управление

Определение

это такой вид управления, при котором развиты механизмы предвидения и мониторинга кризиса, анализа его природы, вероятности, признаков, применения методов снижения отрицательных последствий кризиса и использования его результатов для будущего более устойчивого развития.

Антикризисное управление и банкротство



- Появление понятия «антикризисное управление» в отечественной практике обусловлено введением правового регулирования деятельности хозяйствующих субъектов характеризующейся явлениями финансовой несостоятельности (банкротства).
- **Федеральный закон от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ "О несостоятельности (банкротстве)"**

Предмет антикризисного управления



Предметом антикризисного управления как теоретической дисциплины является система отношений, возникающая по поводу экономического кризиса.

Она изучает:

- 1) условия возникновения;
- 2) сущность;
- 3) формы проявления;
- 4) этапы и динамику развития;
- 5) периодичность появления;
- 6) меры по ликвидации последствий экономических кризисов на различных уровнях хозяйствования (физическое лицо, индивидуальное домохозяйство, предприятие, кредитная организация, муниципальное образование, регион, республика, государство).

Основные постулаты методики антикризисного управления



- 1) кризисы организации можно предвидеть, ожидать и вызывать;
- 2) кризисы фирмы можно ускорять, предварять и отодвигать;
- 3) к кризисам организации можно и необходимо готовиться;
- 4) кризисы организации можно смягчать, кризисные процессы в определённой степени управляемы, управление процессами выхода из кризиса способно ускорить эти процессы и минимизировать их негативные последствия;
- 5) управление в условиях кризиса предприятия всегда требует особых подходов, инструментов, знаний и навыков.

Резюме



- Бескризисное функционирование предприятия в условиях неопределенности рыночной конъюнктуры требует мгновенной реакции руководителя при появлении любого негативного симптома в состоянии подведомственного ему хозяйствующего субъекта.
- С этой целью необходимо разработать механизмы предотвращения (профилактики) кризиса, рекомендуемые к применению в конкретных обстоятельствах.